

На правах рукописи

**МАТЫШИН ДМИТРИЙ АЛЕКСЕЕВИЧ**

**ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМА  
ФРАНЧАЙЗИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ**

Специальность 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством  
(специализация: экономика, организация и  
управление предприятиями, отраслями и  
комплексами — сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2003

Работа выполнена на кафедре  
Экономики и управления предприятиями питания  
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова

Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор  
**Малышков В.И.**

Официальные оппоненты — доктор экономических наук, профессор  
**Валуев С.И.**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Кабанова Г.Г.**

Ведущая организация — **Московский Государственный Университет  
Сервиса, Институт туризма и гостеприимства**

Защита состоится 21 мая 2003 г. в 14<sup>35</sup> часов на заседании  
диссертационного Совета Д 212.196.04 в Российской экономической  
академии им. Г.В. Плеханова по адресу: 113054, г. Москва,  
Стремянный пер., 36

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии

Автореферат разослан 21 апреля 2003 г.

Ученый секретарь  
диссертационного Совета  
к.э.н., доцент



**И.И. Скоробогатых**

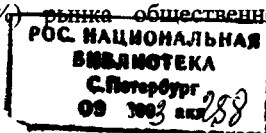
2003-А  
6440

## I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования обуславливается глобализацией мировых экономических процессов, влекущей ужесточение конкуренции на внутренних рынках за счет присутствия на них не только национальных, но и иностранных производителей. При этом распространение и укрепление экономических связей приводит к необходимости «глобализации» и самих предоставляемых товаров и услуг посредством гарантированного качества марки вне зависимости от локальности ее распространения. Данная тенденция развития экономического пространства реализуется в создании дочерних предприятий, торговле патентами и ноу-хау, а также формировании франчайзинговых сетей.

Франчайзинг представляет собой высокоэффективную форму организации деятельности, характеризующейся низким уровнем риска и обладающей стабильным уровнем прибыльности. При этом он выступает как форма продолжительного делового сотрудничества, в процессе которого крупная компания предоставляет индивидуальному предпринимателю или группе предпринимателей лицензию (франшизу) на производство продукции, торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой данной компании на ограниченной территории, на срок и условиях, определенных договором. Франчайзинг является перспективной деловой моделью для предприятий сферы услуг, и в частности предприятий общественного питания, где большое значение имеет контроль и унификация технологических, производственных и административных процессов.

В ресторанах высокого класса, бизнес-стратегия которых строится на уникальности предлагаемых услуг и, вследствие этого, их высокой стоимости, использование франчайзинга вряд ли будет эффективным. Однако значительно больший сегмент (95%) ~~рынке общественного~~



питания, включающий в себя предприятия быстрого обслуживания, кафе, рестораны и бары среднего класса, предприятия, предоставляющие услуги кейтеринга (банкеты, «обеды в офис» и т.п.) и обслуживания закрытых контингентов (школьные столовые), может повысить эффективность своей деятельности за счет применения франчайзинговой модели организации своей деятельности.

Центральной проблемой деятельности предприятий питания является обеспечение гарантированного качества предоставляемых услуг, связанного с санитарно-гигиеническими и технологическими требованиями производственного процесса и обслуживания. В данном случае, франчайзинг как модель организации бизнеса представляет собой удачное решение, т.к. франчайзинговое предприятие питания предполагает наличие фиксированных норм как процесса приготовления блюд, так и процесса их хранения и реализации потребителю. Свидетельством успешности франчайзинговых предприятий в сфере общественного питания является обилие предприятий, использующих данную стратегию как на глобальном, так и на национальном рынках. Примером этому может служить деятельность Макдональдс, Даллас Бюргер, Баскин Роббинс, КФЧ, Росинтер и т.д.

Однако отсутствие методологических оснований и концептуальных подходов систематизации такого рода деятельности в нашей стране привело к потере контроля рынка общественного питания, который в большинстве своем, представлен франчайзинговыми сетями американского или европейского происхождения. В данной связи особенное значение приобретает необходимость изучения данной модели бизнес деятельности с научной точки зрения.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется необходимостью разработки методологических и теоретических основ применения франчайзинговой модели бизнеса в сфере общественного

питания в российских условиях, классифицированием имеющихся способов осуществления франчайзинга, а также проектированием конкретных методик франчайзинговой деятельности предприятий общественного питания.

#### Степень разработанности проблемы

Современная экономическая наука не содержит целостного представления о франчайзинге: отсутствует четкий системный подход, нет устоявшейся терминологической базы, не разработана классификация рассматриваемой модели организации бизнеса. В России разработка проблемы использования франчайзинга затрудняется также недостаточно развитой правовой базой по этому вопросу.

Практика франчайзинга во многом основывается на сходстве данной модели бизнеса с организацией представительств компании. С одной стороны, для компании и выступление в роли франчайзера, и открытие представительства является способом расширения рынка сбыта, а с другой, для потребителя предприятие-франчайзи, как и представительство, фактически является продолжением ведущей компании: тот же бизнес, та же продукция, те же стандарты.

В последнее время франчайзингу, рассматривая его как уже широко распространенную и практикуемую форму бизнеса и осознавая его потенциал, экономисты уделяют особое внимание.

Теоретическими основами диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблемам франчайзинга. Основные труды о франчайзинге представлены работами отечественных авторов: Ю.К. Баженов, В.В. Довгань, С.М. Ильченко, Я.В. Круковский, А.З. Майлер, В.В. Масленников, И.В. Рыкова, С.А. Силинг.

Теория франчайзинга и практика функционирования франчайзинговых сетей нашла отражение в работах зарубежных ученых,

представляющих в основном американскую и немецкую школы, таких как В.Бойтин, Р.Бонд, М.Вудров, Д.Б. Кляйн, С.Кузович, Д.Макхью, С.Макхью, Р.Е. Мартин, М.Мендельсон, У.Никелс, Дж.Ф. Пребле, Д.Стэнворт, Б.Смит, Ю.Тагер, Г.Дж. Филдинг, Р.С. Хоффман,

Объектом настоящего исследования является франчайзинговая модель хозяйствования предприятий питания, механизмы применения франчайзинга в сфере общественного питания.

Предметом исследования выступают основные франчайзинговые сети предприятий питания, функционирующие на территории Российской Федерации (такие как РосИнтер, Баскин Роббинс, Сабвей, Русское Бистро и др.), а также механизмы организации поддержки франчайзинговых предприятий в Российской Федерации.

Целью диссертационного исследования является определение методологических основ и теоретических положений организации и применения механизма франчайзинга в сфере общественного питания и определение на этой основе комплекса мер по распространению франчайзинговых моделей хозяйствования в российских условиях.

В соответствии с данной целью в работе решались следующие научные задачи:

- выявление внешних и внутренних условий функционирования предприятий питания, определяющих возможность применения механизма франчайзинга в их деятельности;
- определение специфических особенностей организации и функционирования франчайзинговой модели хозяйствования на предприятиях питания;
- изучение и анализ системы законодательного регулирования франчайзинговой деятельности в сфере общественного питания в России;

- выявление закономерностей организации, становления и расширения франчайзинговой сети в зависимости от особенностей применяемых финансовых и управленческих технологий;
- разработка методологии формирования управленческих и финансовых отношений в рамках франчайзинговой структуры предприятий питания;
- создание схемы классификации и систематизации франчайзинговых моделей организации бизнеса и механизмов их внедрения на предприятиях питания;
- разработка организационно-управленческого механизма регулирования деятельности франчайзинговых сетей предприятий питания.

Методологической и теоретической основой исследования являются работы в области экономики предприятий питания, научные труды отечественных и зарубежных экономистов по теории франчайзинга; нормативные и законодательные акты, регламентирующие отношения между участниками франчайзинговой системы, а также хозяйственную деятельность предприятий питания в Российской Федерации.

В процессе исследования использованы методы исторического, структурно-функционального, логического, экономико-статистического анализа, а также метод экспертных оценок и логико-аналитического моделирования.

Обеспечением доказательности положений и достоверности результатов исследования явились аналитические материалы и ежегодные отчеты Российской ассоциации франчайзинга, Российской ассоциации развития франчайзинга и фонда поддержки и развития малого бизнеса; материалы государственных статистических органов РФ, а также результаты экономических исследований и анализа деятельности франчайзинговых предприятий питания, проведенных лично автором.

Научная новизна результатов исследования состоит в развитии методологических основ, и теоретическом обосновании принципов,

организационных и финансовых механизмов функционирования франчайзинговых моделей предприятий питания в условиях российской экономики.

Научные результаты исследования, полученные лично автором, заключаются в следующем:

- предложен вариант систематизации понятийно-категориального аппарата, описывающего франчайзинговую систему и специфику ее применения в области общественного питания на основе анализа существующей терминологии;
- раскрыты причинно-следственные связи, обуславливающие распространение франчайзинговых моделей в сфере общественного питания как условие повышения эффективности ее функционирования;
- выявлены место и роль финансовых и управленческих технологий в процессе организации, становления и расширения франчайзинговой сети предприятий питания;
- предложены новые механизмы применения франчайзинга в сфере общественного питания на основе адаптации зарубежного опыта использования франчайзинговых моделей;
- разработаны классификационные схемы франчайзинговой деятельности, позволяющие систематизировать основные составляющие механизма франчайзинга предприятия питания, процесс разработки системы франчайзинга и реализацию стратегии франчайзинговой сети предприятий питания;
- на основе анализа зарубежного опыта и тенденций российской экономики выявлены перспективные направления развития механизма франчайзинга в общественном питании;
- разработаны критерии организационно-управленческого регулирования деятельности франчайзинговых сетей предприятий питания на этапах их формирования, становления и расширения.



Практическая значимость результатов исследования. Полученные в диссертационном исследовании выводы и рекомендации могут быть использованы при организации франчайзинговых сетей предприятий питания, а также корректировании имеющейся стратегии ведения бизнеса в процессе перехода от традиционных форм хозяйствования к франчайзинговой модели.

Результаты исследования франчайзинговых моделей с позиции их методологического и концептуально-теоретического основания дают возможность в управленческом аспекте использовать их в практической деятельности компаний. Также полученные автором выводы и теоретические положения могут быть использованы преподавателями при подготовке учебных курсов и пособий.

Таким образом, выдвинутые в диссертации положения и подходы к рассмотрению вопросов использования франчайзинговых механизмов могут быть использованы как в дальнейших исследованиях данного экономического феномена в его теоретико-методологическом аспекте, так и в практике реализации франчайзинговых подходов к организации деятельности предприятий питания.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации изложены в публикациях XII, XIII, XIV и XV Международных Плехановских чтениях (1999–2002 гг.), отражены в учебных пособиях «Менеджмент», «Управление маркетингом», «Финансы, денежное обращение и кредит», хрестоматии «Бакалавр экономики. Том 2, 3». Ключевые положения диссертации были представлены на конференции, проходившей в рамках выставки «БИСТРО-2001», а также на IV Всероссийской молодежной научно-практической конференции «Антикризисное управление в России в современных условиях-2002».

Выводы и положения результатов исследования нашли свое отражение в учебном процессе в Российской экономической академии им.

Г.В. Плеханова на кафедре «Экономики и управления предприятиями питания» РЭА им. Г.В. Плеханова в рамках курсов «Экономика сферы услуг и обращения», «Управление предприятиями общественного питания». На основе данных, полученных в результате диссертационного исследования, создана программа курса по дисциплине «Франчайзинг в общественном питании», а также разработано учебное пособие в качестве обеспечения преподавания данного курса на кафедре «Экономики и управления предприятиями питания». Также данная проблематика и материалы исследования послужила основой для разработки и защиты дипломных работ в 1999–2002 гг.

Структура диссертационной работы определена логикой исследования и последовательностью решаемых задач. Объем диссертационной работы составляет 195 страниц и включает 10 таблиц, 38 рисунков, 3 приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, сформулированы его цель, задачи, научная новизна, существенные научные и практические результаты, полученные лично автором.

В первой главе диссертации представлены теоретические основы развития и формирования франчайзинга. Автор раскрывает сущность механизма франчайзинга, показывает место и роль франчайзинговых моделей ведения бизнеса в системе экономических отношений; проявляет правовые аспекты развития франчайзинга в системе законодательного регулирования деятельности предприятий питания.

Во второй главе диссертант исследует условия реализации управленческих и финансовых составляющих в организации механизма франчайзинга и выявляет особенности франчайзинговых моделей, применяемых в сфере общественного питания на основе анализа организационно-управленческих и финансовых взаимоотношений между элементами франчайзинговой системы.

В третьей главе представленного исследования производится оценка перспектив распространения механизма франчайзинга применительно к сфере общественного питания. Приводятся оригинальные классификации франчайзинговой деятельности, взаимоотношений между элементами франчайзинговых систем, принципиальных направлений развития механизма франчайзинга. Разрабатываются рекомендации по оптимизации деятельности субъектов франчайзинговой деятельности в российских условиях.

В заключении диссертации автором сформулированы основные выводы и рекомендации проведенного научного исследования.

## **II. Основное содержание и результаты работы**

Для современной российской экономики франчайзинг является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он уже более полувека практикуется как средство обеспечения потребностей общества в различных услугах. Многолетняя практика применения франчайзинга в развитых странах убедительно доказала его организационно-экономическую эффективность, которая связана с тиражированием по определенной технологии концепций бизнеса.

Поскольку франчайзинг в России явление относительно новое (первые попытки применения относятся к 1993 г.), в русском языке не существует общепринятой терминологии для описания данной деятельности. Сам же термин «франчайзинг» происходит от французского слова franchise [франшиз] (льгота, привилегия, а также освобождение от налогов, взноса), которое в своем первоначальном значении вошло в экономическую лексику, в том числе и отечественную, еще до того, как заговорили о франчайзинге.

В общем виде франчайзинговая система представляет собой организационную структуру в сфере бизнеса, которая состоит из

компании-франчайзера, возглавляющую структуру, и находящейся под ее контролем сети франшизных предприятий, или франшизной сети.

В концепции франчайзинга заключается противоречивое единство зависимости и в то же время независимости партнеров друг от друга. Зависимость партнеров обуславливается унификацией элементов системы конкретного франчайзера, что всесторонне отражается в контракте между ним и его партнерами — франчайзи. Независимость же обусловлена тем, что франчайзи является «суверенным» предпринимателем: как правило, юридическим лицом, административно не подчиняющимся франчайзеру.

Строгая регламентированность деятельности, контроль со стороны франчайзера, предусмотренные договором франчайзинга, несомненно, повышают общую культуру ведения бизнеса, его правовую защищенность. Данное обстоятельство представляется нам особенно важным и определяющим в обосновании необходимости использования франчайзинга в современной практике российских предпринимателей. Еще один плюс является то обстоятельство, что франчайзинг дает возможность привлечь в бизнес обширный круг лиц, не решающихся заниматься свободным бизнесом без поддержки и обучения. То есть франчайзинг выступает в данном случае в качестве «катализатора» процесса развития малого предпринимательства и, соответственно, так называемого — среднего класса.

Современные тенденции развития экономического пространства выражаются в ужесточению конкуренции между субъектами экономических отношений. Это происходит по нескольким причинам, одни из которых связаны с эволюцией внутренней среды предприятия, другие же в качестве своего источника находят внешнюю среду, и, особенно, возрастающую роль государства, как регулятора макропроцессов. В связи с этим как модель, способную обеспечить оптимальное функционирование и развитие предприятий в современном

экономическом пространстве, предлагается использовать франчайзинговую систему организации бизнеса.

Существуют разнообразные формы франчайзинга, выбор каждой из которых зависит не только от вида финансово-хозяйственной деятельности, стабильности франчайзера и его места на определенном рынке товаров и услуг, но и от особенностей рынка местного оператора — франчайзи. При этом структура отношений франчайзинга определяется избираемым его видом.

Изначально развитие франчайзинга было сконцентрировано в торговле, связанной с распространением и реализацией различных товаров. Данное обстоятельство предопределило выделение в качестве первичного вида франчайзинга — товарный.

Вслед за развитием в торговой сфере франчайзинг распространился и на производственную, в которой он также доказал свойственную данной модели организации бизнеса эффективность. Все крупнейшие компании безалкогольной отрасли: Coca-Cola, Pepsi, Royal Crown и другие, — работают именно по этому принципу.

Как показывает опыт зарубежного франчайзинга и отдельные примеры российского бизнеса, большинство франчайзеров стараются не ограничиваться передачей товарного знака или отдельного технологического компонента, а предлагают предпринимателям организовать свой бизнес по определенной модели, отработанной компанией-франчайзером. Окончательное оформление данный подход получил в деловом франчайзинге.

Наиболее современной формой франчайзинга является корпоративная. При такой форме организации франчайзинговой модели бизнеса франчайзер оперирует не отдельным предприятием, а сетью франчайзинговых предприятий с использованием наемных менеджеров.

В последние годы классическая модель франчайзинга развивается в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами. И в настоящее время наиболее часто используются такие методы распространения франчайзинга, как региональный, субфранчайзинг и развивающий франчайзинг.

На предприятиях массового питания предпочтительнее использовать деловой франчайзинг, так как в отличие от других видов, деловой франчайзинг позволяет наиболее точно регламентировать всю деятельность предприятия, начиная с инструкций персоналу и заканчивая стратегией развития франшизной сети. При деловом франчайзинге бизнес организовывается по определенной модели, идет полное копирование формата франшизного предприятия. При этом возможность появления ошибки или риска минимальна, так как, в данном случае, передается не просто свод правил и инструкций, а проверенная на практике концепция бизнеса.

Однако, на пути к реализации этой модели бизнеса много сложностей и препятствий. И первая из них — несовершенство законодательства. Российское законодательство не является стимулирующим и поддерживающим франчайзинг, а в некоторых аспектах — даже препятствует его развитию. Отечественное законодательство не содержит такого понятия, как франчайзинг, в результате чего нет комплексного подхода к явлению как таковому.

Франчайзинг фигурирует в законе под именем коммерческой концессии (гл. 54, ст. 1027-1040, ГК РФ). Кроме этой главы больше нет никаких других нормативных документов, причем сама глава не соответствует современным требованиям и нормам ведения бизнеса в России.

Рассматривать отношения франчайзинга можно на основании ряда положений Кодекса:

- одна из сторон, правообладатель, предоставляет другой стороне, пользователю, комплекс исключительных прав, в том числе фирменное наименование и/или коммерческую информацию (ст. 1027, п. 1 ГК РФ).
- пользователь использует деловую репутацию и коммерческий опыт правообладателя в определенном объеме, на определенной территории (по договоренности), в определенной сфере: продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг (ст. 1027, п. 2 ГК РФ).
- пользователь выплачивает правообладателю вознаграждение в форме фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки или наценки на оптовую цену товаров (ст. 1030 ГК РФ).

Таким образом, замена правообладателя франчайзером, а пользователя — франчайзи и определение фиксированных разовых и периодических платежей как стоимости франшизы и роялти, раскрывает отношения франчайзинга. Но практическое применение этого положения затруднено тем, что одной из основных операций при продаже франшизы является передача фирменного наименования. При этом по текущему законодательству фирменное наименование, во-первых, неотчуждаемо, а во-вторых — должно указывать на деятельность и правовую форму организации.

Другая серьезная проблема — это субсидиарная ответственность, которую несет российский франчайзер за деятельность франчайзи. Законодательство оговаривает обязанность франчайзера контролировать качество товаров и услуг, которые производит или оказывает франчайзи по договору (ст. 1031 п. 2 ГК РФ). Закон не ограничивается данной обязанностью франчайзера, одновременно предусматривая его субсидиарную ответственность по требованиям, предъявляемым к товарам и услугам франчайзи (ст. 1034 ГК РФ). Для многих компаний в этом заключается одна из главных причин, затрудняющих широкое распространение.

Закон гарантирует франчайзи преимущественное право заключить договор франчайзинга на новый срок на тех же условиях, если он исполнял свои обязанности по договору надлежащим образом (ст. 1035 п. 1 ГК РФ). Данное право действует в течение трех лет с момента окончания срока действия первоначального договора. В этот период франчайзер не вправе заключать договоры франчайзинга (субфранчайзинга), распространяющиеся на ту же территорию, с другими лицами. В противном случае он обязан возместить франчайзи причиненные убытки. Право франчайзи на заключение нового договора с франчайзером по истечении срока предыдущего на тех же условиях (ст. 1035 п. 1 ГК РФ) противоречит здравому смыслу: договоры франчайзинга, как правило, заключаются на длительный срок, а через 5-50 лет ситуация на рынке, а следовательно, и условия договора могут существенно измениться. Это положение Кодекса является дискриминационным по отношению к франчайзерам. Данные правила ставят под вопрос успешное развитие франчайзинговой системы в целом.

Для того чтобы создать благоприятную среду для развития франчайзинга, необходимо прежде всего внести изменения в законодательство. В настоящее время Правительство Российской Федерации вносит Проект Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в главу 54 Гражданского кодекса Российской Федерации» и Проект Федерального закона «О франчайзинге». Необходимо также создать условия, при которых франчайзи смогут получать кредиты, например, под залог будущего бизнеса франчайзи и под гарантии франчайзера.

Особенности организации франчайзинговой модели хозяйствования на предприятиях питания заключаются в специфической процедуре ее становления. Необходимым условием является оценка организационно-технологического уровня предприятия питания, определяющего возможности создания системы франчайзинга посредством осуществления следующих процедур:



1. анализ концепции предприятия, включая изготавливаемые блюда и оказываемые услуги, концепция должна быть проверена практикой и доказать свою эффективность;
2. определение параметров хозяйственной системы, методов ведения дел, общественного имидж предприятия на предмет их выраженности;
3. выявление возможности передачи имеющейся системы другим предприятиям;
4. расчет окупаемости капиталовложений; оплаты труда; выплат франчайзеру вознаграждения за услуги, которые им предоставляются;
5. расчет дохода, получаемого франчайзером от создаваемой системы, который должен покрывать его накладные расходы и приносить прибыль.

После оценки возможности создания системы и получения удовлетворительного ответа по всем критериям, особенно важным для предприятия питания становится вопрос, связанный с защитой исключительности своего имиджа, и регистрацией торговой марки или фирменного знака.

Таким образом, Франшиза предприятия общественного питания состоит из двух основных компонентов: объектов интеллектуальной собственности и оказываемых услуг (рис. 1).

Франчайзер продает сложный пакет реализованных ноу-хау. В связи с чем ему необходимо доказать способность реализовать предлагаемый пакет успешно. При этом, ответственность франчайзера перед своими операторами достаточно велика.

Определяя место и роль организационно-управленческой структуры в системе экономики предприятия, важно отметить, что предприятия создают структуры в целях обеспечения координации и контроля своих подразделений и работников. В тоже время, данные структуры отличаются друг от друга не только степенью разделения деятельности на различные функции и степенью использования заранее установленных правил и

процедур, но и соотношением централизации и децентрализации, т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения.

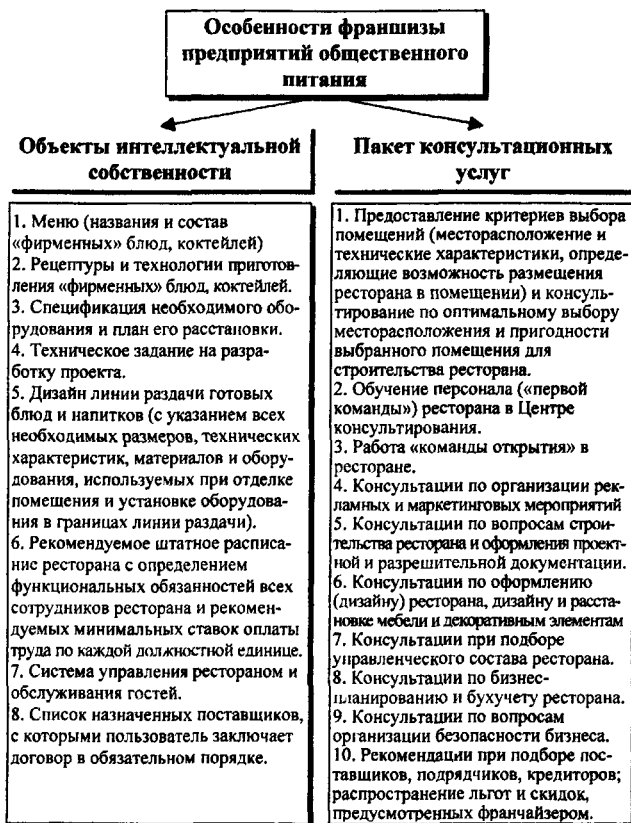


Рис. 1. Отличительные особенности франчайзинга предприятий общественного питания.

Принципы организации франчайзинговых предприятий предполагают формирование определенной структуры и методов управления для достижения целей. Функционирование предприятия обеспечивается посредством основных функций управления: организационной, экономического анализа, прогнозирования, планирования, регулирования,

учета и контроля. Функции управления должны в той или иной степени охватывать всю функциональную структуру предприятия питания, использующего в основе своей деятельности механизм франчайзинга. Поэтому функции управления являются основой для формирования структуры управления предприятием.

Разнообразие организационно-управленческих структур связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении франчайзинговых сетей. При всех условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижения экономически эффективных результатов.

Говоря о том или ином типе организационно-управленческой структуры франчайзинговой системы необходимо отметить ключевую особенность, присущую данной модели организации бизнеса. Эта особенность, как уже отмечалось, основана на противоречивом единстве зависимости и в то же время независимости партнеров друг от друга. При этом основные отличия организационно-управленческих структур проявляются на первичном уровне данной системы, то есть на уровне франчайзера, тогда как на уровне франчайзи алгоритм построения данных структур практически одинаков.

Формирование взаимоотношений в рамках финансовой структуры франчайзинговой системы предприятий питания выстраивается исходя из внешней и внутренней составляющих деятельности предприятия общественного питания. Первая из них, — внешняя, касающаяся взаимоотношений франчайзера и таких внешних факторов, как государство, посредники и конкуренты, достаточно широко освещена в существующей литературе и изучена довольно подробно (в силу отсутствия особой франчайзинговой специфики). Внутренняя же

составляющая рассматриваемых отношений, затрагивающая финансовые принципы, реализуемые внутри франчайзинговой сети между франчайзером и франчайзи, практически не исследована, и представлена в виде описаний отдельных элементов взаимоотношений внутри финансовой системы франчайзинговой компании.

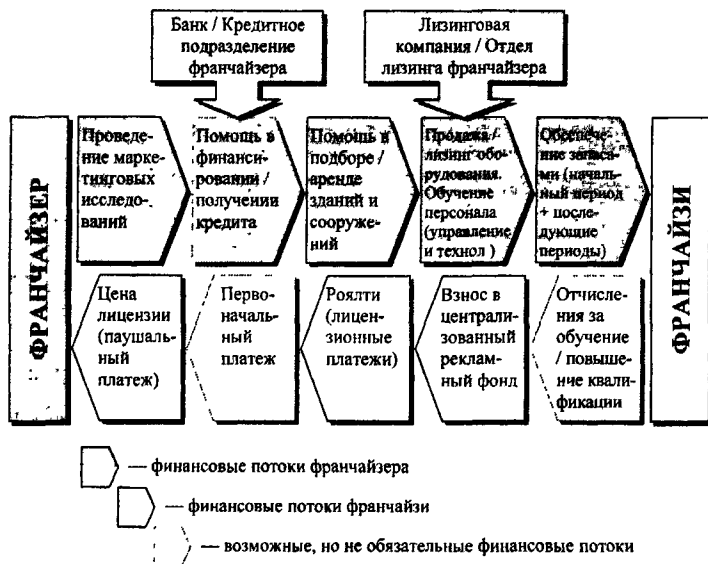


Рис. 2. Схема движения финансовых потоков во франчайзинговой системе предприятий общественного питания (отражена только логическая последовательность и не отражены все возможные связи).

По этой причине, взаимоотношения, возникающих в рамках финансовой структуры франчайзинговой системы предприятий питания между ее основными участниками представляют особый интерес. Данный анализ осуществляется при помощи синтетического подхода, предполагающего рассмотрение исследуемого объекта, как единого целого, в единстве и взаимной связи его частей.

Очевидно, что отношения, возникающие в рамках финансовой структуры между франчайзером и франчайзи, неоднозначны, так как основаны на сложной системе компенсаций, включающей целый ряд как обязательных, так и оговариваемых компонентов (рис. 2). Одним из основных условий, определяющих данные взаимоотношения во франчайзинге, являются денежные отчисления владельцу торговой марки — франчайзеру.

Оптимально выстроенная структура организации управленческого и финансового взаимодействия как внутри компании франчайзера, так и между франчайзером и франчайзи, а так же в необходимой степени организованные в их рамках взаимоотношения внутренних элементов, способны обеспечивать определенную динамику развития франчайзинговой сети.

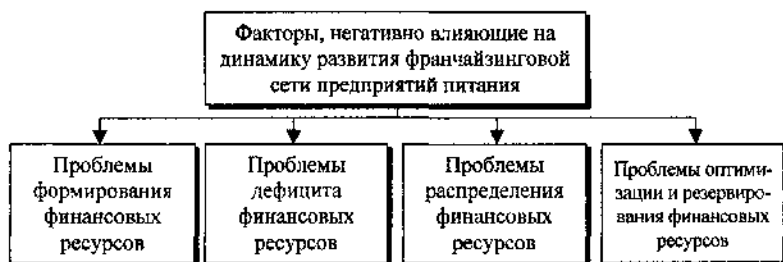


Рис. 3. Основные проблемы, препятствующие развитию сети франчайзинговых предприятий.

Основной целью большинства франчайзеров является достижение таких показателей деятельности франчайзинговой сети, при которых, с одной стороны, могут снижаться издержки ее функционирования, а с другой, — возможно увеличение конкурентных преимуществ и, соответственно, роста доли рынка, занятой продукцией и услугами данного франчайзера.

Использование различных финансовых и управленческих технологий позволяет находить, аккумулировать и рационально

использовать различные виды ресурсов, которые необходимы для обеспечения развития сети франчайзинговых предприятий.

Финансовые технологии следует группировать и соотносить с рядом ключевых проблем в деятельности франчайзинговых предприятий (см. рис. 3).

Исследование финансовых технологий включает определение финансовых возможностей предприятия, разработку концепции, решения и, наконец, реализацию конкретной финансовой технологии (рис. 4).

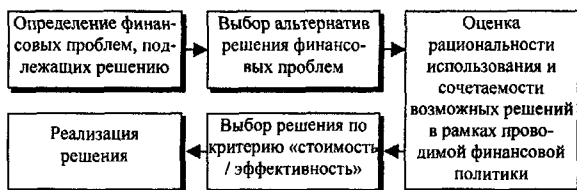


Рис. 4. Основные операционные элементы финансовых технологий.

В качестве основных задач финансовых технологий можно выделить следующие: определение потребностей субъектов франчайзинговой сети в применении тех или финансовых технологий; оценка распространенности практического использования финансовых технологий; анализ факторов, способствующих и ограничивающих применение финансовых технологий во франчайзинге; оценка рациональности и эффективности использования финансовых технологий; разработка рекомендаций по совершенствованию форм и методов государственной поддержки франчайзинга, оказывающих существенное влияние на финансовую политику предприятий.

В диссертации автором осуществлена разработка классификации понятий, элементов и объектов франчайзинговой модели организации бизнеса, с ее приближением к специфике экономики общественного питания, что в последующем может выступить в качестве базиса для разработки и организации процедуры внедрения франчайзинга на предприятиях общественного питания.

Необходимость в классифицировании и систематизации франчайзинговой модели организации бизнеса наиболее остро стала проявляться с распространением международного франчайзинга, а на самом деле еще раньше, с появлением отношений субфранчайзинга, когда осуществлялось развитие франшизы на новых региональных рынках. В подобных ситуациях франчайзеры начали сталкиваться с проблемами, которые начинались на этапе внедрения разработанной концепции и заканчивались затруднениями в организации процедуры контроля над деятельностью региональных подразделений сети.

Известно, что в основе практически любой классификации лежит определенный языковой аппарат, позволяющий зафиксировать терминологическую составляющую исследуемого явления или объекта.

В диссертации определены и классифицированы субъекты, объекты, связи, функции, виды, модели развития механизма франчайзинга во всем их многообразии. Также проведена классификация по формам связи, платежам в системе франчайзинга, длительности сделки, объему обслуживания, сферам рынка и впервые проведена общая классификация франчайзинга. В целях систематизации и внедрения франчайзинга в различные сферы экономики предложена общая классификация франчайзинговой модели организации деятельности (см. рис. 5).

Предложенная классификация представляет собой общую структуру франчайзинговой деятельности. Это является достаточным основанием для исследования общих процессов протекающих во франчайзинге. Также данная классификация является необходимым основанием для исследования частных отраслевых аспектов франчайзинга, хотя и не является для этого единственно достаточным. Подобная ситуация требует разработки дополнительной классификации, отражающей частный аспект франчайзинга в деятельности предприятий питания.

# ОБЩАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА

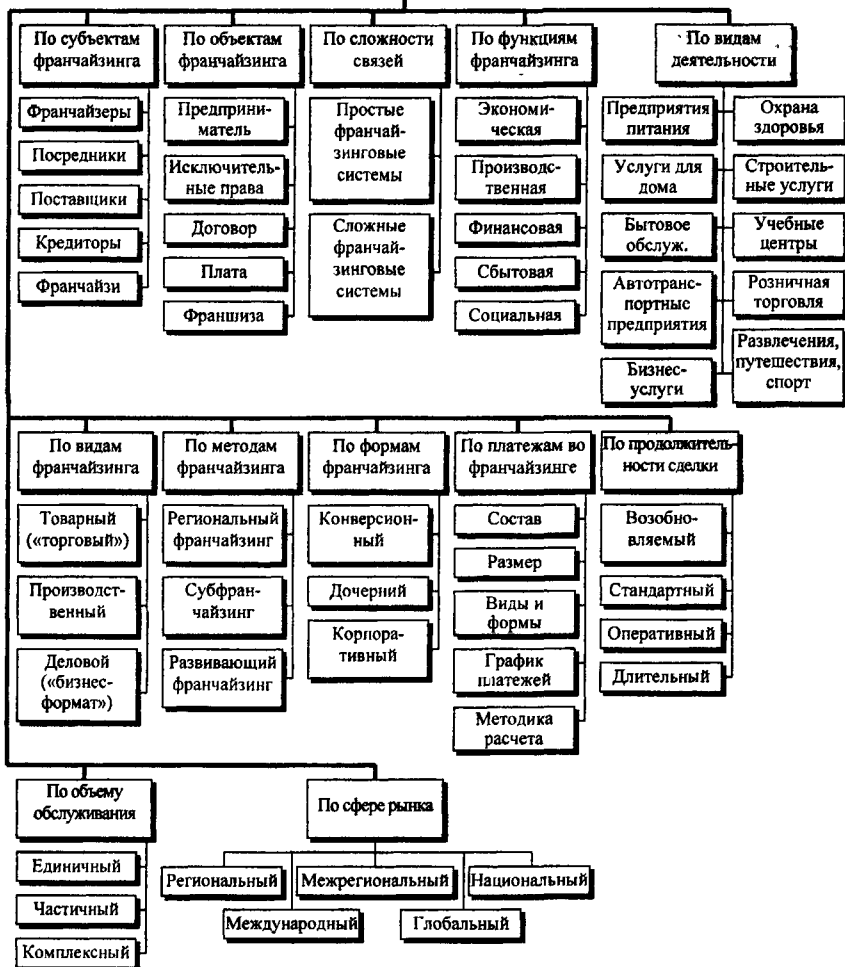


Рис. 5. Общая классификация франчайзинга.



Предприятие питания, осуществляющее свою деятельность на принципах франчайзинга, стремится организовать свой хозяйственный процесс таким образом, чтобы условия, последовательно его формирующие, обеспечивали достаточное постоянство внутренней среды предприятия, а также неподверженность риску потерь и убытков.

Под механизмом, в рамках использования которого осуществляет свою деятельность предприятие общественного питания, функционирующее на принципах франчайзинга, автор понимает последовательность состояний и процессов, определяющих собой как общую модель франчайзинга, используемого данным предприятием, так и частные процедуры и действия, реализуемые в рамках этой модели.

Применительно к структуре механизма франчайзинга предприятия общественного питания, выделенные способы развития можно представить следующим образом (рис. 6):



Рис. 6. Принципиальные направления развития механизма франчайзинга.

На основе всего вышесказанного можно констатировать, что перед менеджментом франшизного предприятия питания встает вопрос о выборе того или иного направления развития. Причем данный выбор обуславливается большим числом факторов, к числу которых относится и стратегическая составляющая развития, а именно, рыночная стратегия

франчайзинговой компании, действующей в сфере общественного питания. В данном случае под рыночной стратегией такой компании мы понимаем комплекс долгосрочных целей предприятия питания и действий по их достижению, связанных с функционированием в рыночных условиях. Такой вид стратегии обычно направлен на сохранение прежнего или достижение принципиально нового положения рынка конкретной продукции и услуг.

Частный аспект стратегии развития франчайзинговой сети предприятий питания, заключается в выборе направления координации действий по ее развитию (см. рис. 7).



Рис. 7. Принципиальные направления развития рыночной стратегии франчайзинговой сети предприятий общественного питания.

Рассматривая два пути развития стратегии компании, представленные на схеме (рис. 7), можно отметить, что они прямо коррелируют с соответствующими направлениями развития механизма франчайзинга (см. рис. 6). Соответственно, выбор предприятием питания эволюционной

(конкурентной) или революционной (стратегии активного воздействия) стратегии развития предопределяет и выбор соответствующего механизма франчайзинга. При этом необходимо отметить, что данная постановка вопроса правомочна в условиях достаточно стабильной экономической системы, которая характерна для развитых стран. В то же время экономическую систему современной России можно охарактеризовать как переходную, то есть содержащую в себе как элементы характерные для плановой экономики, так и те, который присущи рыночному типу развития.

Основные положения диссертации опубликованы автором в следующих работах.

№№ п/п	Наименование работы, ее вид	Характер работы	Выходные данные	Объем в п.л.
1.	Франчайзинг как специфическая форма развития бизнеса	статья	XII международные плехановские чтения. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 1999.	0,1
2.	Бакалавр экономики. Т. 2.	хрестоматия	М.: ИИФ ТРИАДА, 1999.	66 в т.ч. авторские: 5,5
3.	Бакалавр экономики. Т. 3.	хрестоматия	М.: ИИФ ТРИАДА, 1999.	48 в т.ч. авторские: 4
4.	Финансовые аспекты франчайзинга	статья	XIII международные плехановские чтения. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2000.	0,1
5.	Использование принципов реинжиниринга во франшизных предприятиях литания.	статья	XIII международные плехановские чтения. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2000	0,1
6.	Менеджмент	учебное пособие	М.: ИИФ ТРИАДА, 2000	13,5 в т.ч. авторские 0,9
7.	Финансы, денежное обращение и кредит	учебное пособие	М.: ИИФ ТРИАДА, 2000	14 в т.ч. авторские 0,9
8.	Маркетинг	учебное пособие	М.: ИИФ ТРИАДА, 2000	13 в т.ч. авторские 0,9

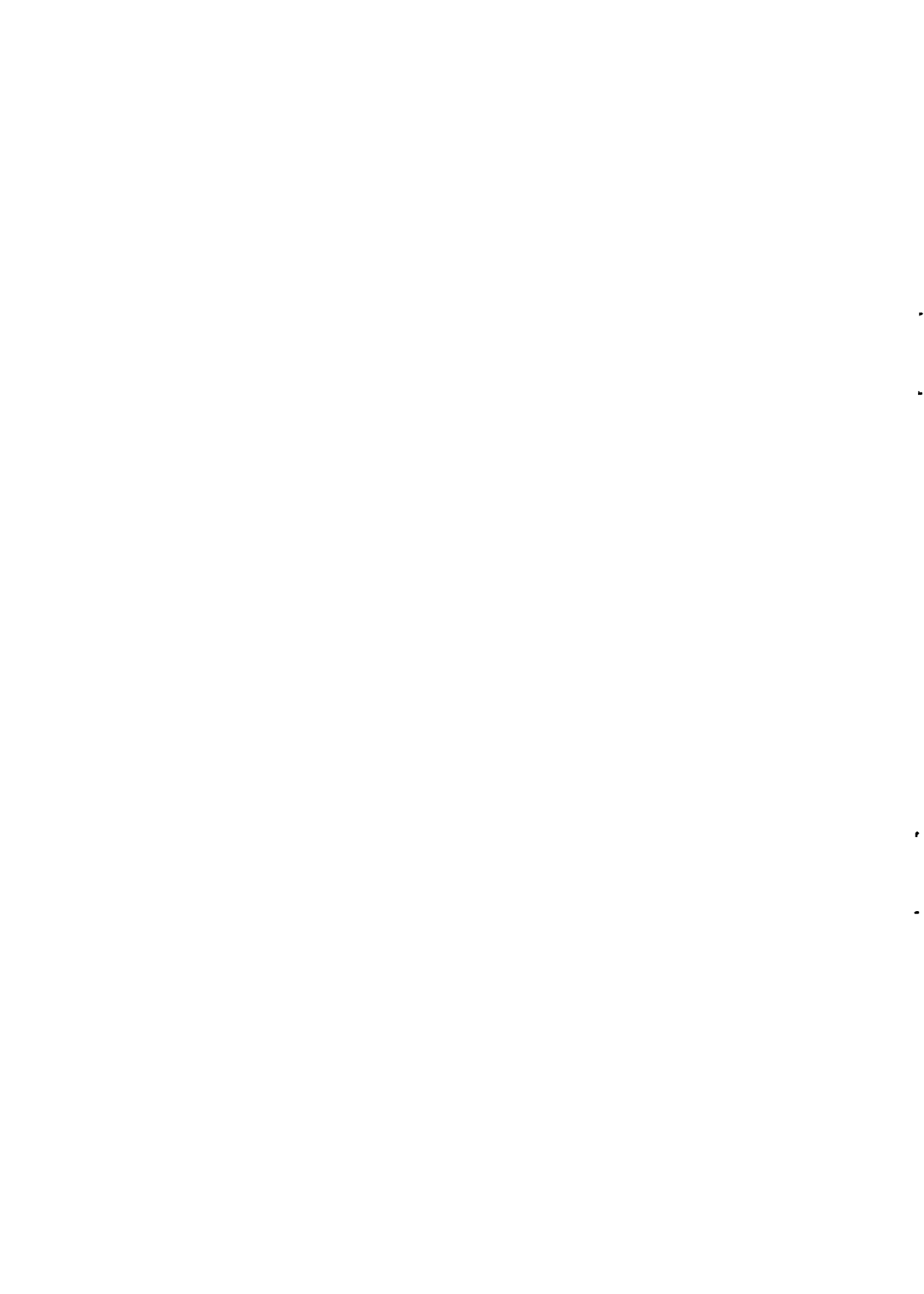
9.	Организация и развитие системы франчайзинга на базе бизнес-инкубаторов	статья	XIV международные плехановские чтения. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2001.	0,1
10.	Формы корреляции современных видов и методов франчайзинга	статья	XIV международные плехановские чтения. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2001.	0,1
11.	Проблемы организации процесса бюджетирования во франчайзинговых сетях	статья	Российская экономика в условиях глобализации мирового хозяйства. Межузовской сборник научных трудов. М.: Изд-во МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 2001.	0,5 в т.ч. 0,4 авторские
12.	Организация процесса обучения во франчайзинговых системах предприятий питания	статья	XV международные плехановские чтения. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2002.	0,1
13.	Сетевые организационные структуры предприятий питания	статья	XV международные плехановские чтения. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2002.	0,1
14.	Механизм франчайзинга как способ повышения устойчивости предприятия в условиях кризиса	статья	IV Всероссийская молодежная научно-практическая конференция «Антикризисное управление в России в современных условиях». М.: МГУ им. Баумана, РЭА им. Г.В. Плеханова, 2002.	0,2

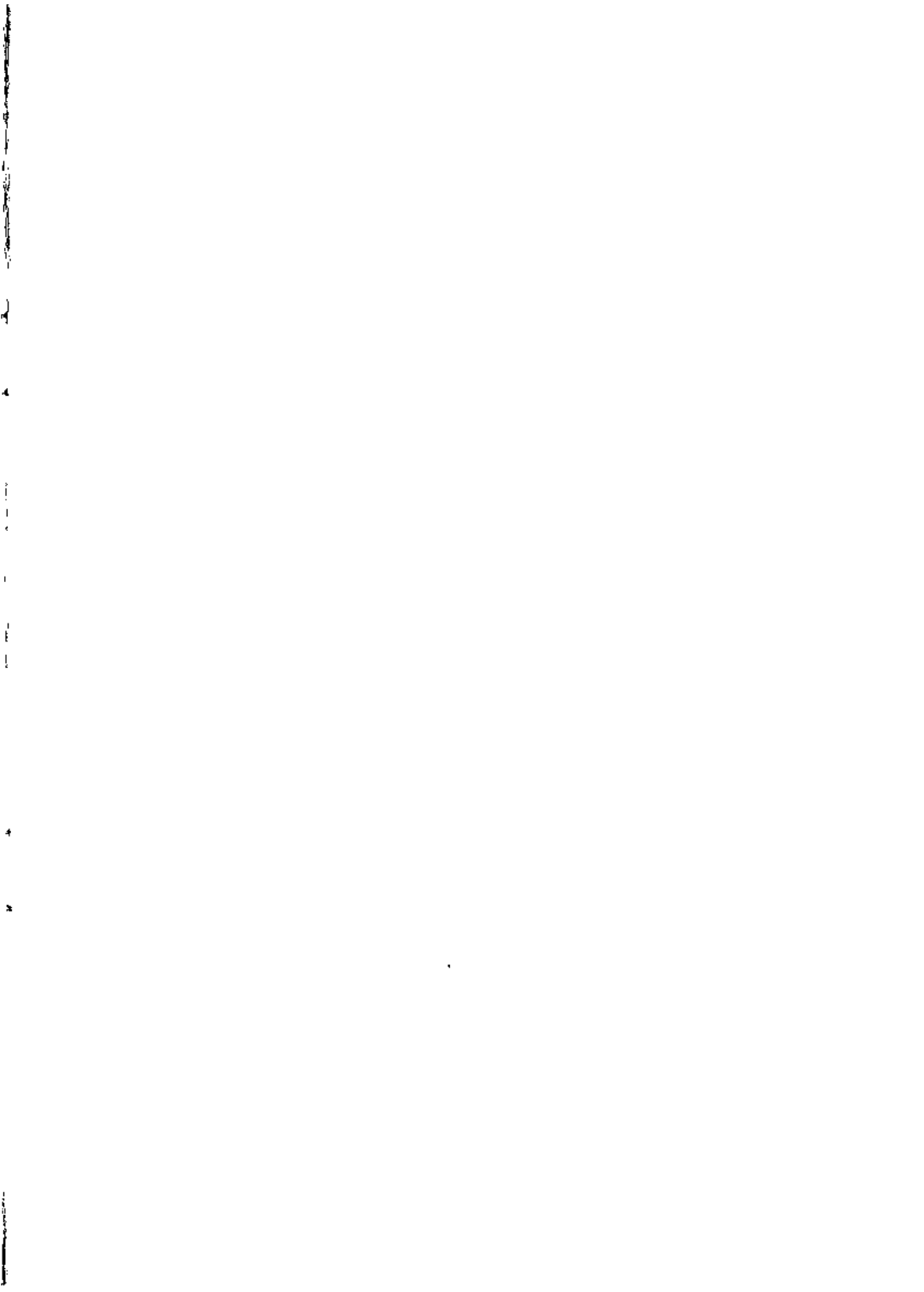
Соискатель



Матыцин Д.А.

Отпечатано в типографии  
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова  
Заказ № 48                      Тираж 100 экз.





# 6440  
2003-A  

---

6440